



Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajer pada PT Pos Indonesia Surabaya Selatan

Lely Kurniawati / 0613010052/FE/EA

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA MANAJER
PADA PT POS INDONESIA SURABAYA SELATAN**

SKRIPSI



Untuk Menyusun Skripsi S-1 Jurusan Akuntansi

Oleh :

Lely Kurniawati

0613010052/FE/EA

Kepada

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”
JAWA TIMUR
2010**

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
ABSTRAKSI	x

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7

BAB II TINJAUAN PUSAKA

2.1. Hasil Penelitian Terdahulu	9
2.2. Landasan Teori	15
2.2.1. Kinerja Manajer	15
2.2.1.1. Pengertian Kinerja Manajer	15
2.2.1.2. Pengukuran Kinerja	17
2.2.2. Gaya Kepemimpinan	18
2.2.2.1. Teori Yang Melandasi Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajer	21

2.2.3.	Kepuasan Kerja	23
2.2.3.1.	Teori Yang Melandasi Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajer	24
2.2.4.	Motivasi Kerja	25
2.2.4.1.	Teori-teori Tentang Motivasi Kerja	27
2.2.4.2.	Teori Yang Melandasi Hubungan Antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajer ..	32
2.2.4.3.	Teori Yang Melandasi Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajer ..	33
2.3.	Kerangka Pikir	34
2.4.	Hipotesis	36

BAB III METODE PENELITIAN

3.1.	Definisi Operasional dan pengukuran Variabel	37
3.2.	Teknik Penentuan Sampel	40
3.2.1.	Obyek Penelitian	40
3.2.2.	Populasi dan Sampel	40
3.3.	Teknik Pengumpulan Data	41
3.3.1.	Jenis Data	41
3.3.2.	Sumber Data	42
3.3.3.	Pengumpulan Data	42
3.4.	Uji Validitas	42
3.5.	Uji Reliabilitas	43

3.6. Uji Normalitas	44
3.7. Uji Asumsi Klasik	44
3.8. Uji Analisis dan Hipotesis	47
3.8.1. Teknik Analisis	47
3.8.2. Uji Hipotesis	48

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian	49
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	49
4.1.2. Sejarah Berdirinya PT. Pos Indonesia Surabaya Selatan	50
4.1.3. Visi, Misi, Kebijakan Mutu	51
4.1.4. Struktur Organisasi	52
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian	56
4.2.1. Gambaran Umum Penelitian	56
4.2.2. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)	58
4.2.3. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (X_2)	59
4.2.4. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (X_3)	60
4.2.5. Deskripsi Variabel Kinerja Manajer (Y)	62
4.3. Deskripsi Hasil Pengujian	63
4.3.1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas	63
4.3.1.1. Pengujian Validitas	63
4.3.1.2. Pengujian Reliabilitas	66
4.3.1.3. Pengujian Normalitas	66

4.3.2. Hasil Pengujian Asumsi Klasik	67
4.3.2.1.Uji Multikolineritas	67
4.3.2.2.Uji Heteroskedastisitas	68
4.3.2.3.Uji Autokorelasi	70
4.3.3. Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda	71
4.3.4. Pengujian Hipotesis Pengaruh Partisipasi Gaya Kepemimpinan (X_1), Kepuasan Kerja (X_2) dan Motivasi Kerja (X_3) Terhadap Kinerja Manajer (Y)	73
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian	74

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	78
5.2. Saran	79

DAFTAR PUSAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang	14
Tabel 4.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	56
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Tabel 4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	57
Tabel 4.4.	Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)	58
Tabel 4.5.	Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (X_2)	59
Tabel 4.6.	Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja (X_3).	60
Tabel 4.7.	Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja Manajer (Y)	62
Tabel 4.8.	Hasil Uji Validitas Pertanyaan Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)	63
Tabel 4.9.	Hasil Uji Validitas Pertanyaan Variabel Kepuasan Kerja (X_2) ...	64
Tabel 4.10.	Hasil Uji Validitas Pertanyaan Variabel Motivasi Kerja (X_3)	64
Tabel 4.11.	Hasil Uji Validitas Pertanyaan Variabel Kinerja Manajer (Y).....	65
Tabel 4.12.	Hasil Uji Reliabilitas	66
Tabel 4.13.	Hasil Pengujian Normalitas	67
Tabel 4.14.	Hasil Pengujian Multikolinieritas	68
Tabel 4.15.	Hasil Pengujian Heteroskedastisitas	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. : Distribusi Daerah Keputusan Autokorelasi	71
--	----



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA MANAJER PADA PT POS INDONESIA SURABAYA SELATAN

Lely Kurniawati

ABSTRAKSI

PT. Pos Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa. Akhir-akhir ini kinerja manajer mengalami penurunan yang ditunjukkan oleh menurunnya kualitas dan kuantitas serta menurunnya kemampuan kerja sama antar manajer. Menurunnya kuantitas dan kualitas hasil kerja ini ditunjukkan oleh meningkatnya teguran dari atasan yaitu pada tahun 2009 terjadi peningkatan teguran dibandingkan pada tahun sebelumnya (PT. Pos Indonesia, 2009). Selain itu penurunan kinerja manajer tercermin dari kinerja keuangan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menguji gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajer pada PT POS INDONESIA di Surabaya Selatan

Teknik pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus dimana setiap elemen-elemen relatif sedikit mempunyai peluang yang sama untuk dijadikan anggota sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua anggota populasi dari penelitian ini sebanyak 11 orang yang meliputi manajer dari PT. Pos Indonesia di Surabaya Selatan. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda yaitu untuk menggambarkan pengaruh linier antara variabel bebas dan variabel terikat.

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1), kepuasan kerja (X_2) dan motivasi kerja (X_3) berpengaruh terhadap kinerja manajer (Y). Hal ini dapat dilihat dari hasil pengujian diperoleh besarnya nilai F hitung adalah sebesar 35,438 dengan taraf signifikansi sebesar 0,001 dimana taraf signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. dan model regresi yang dihasilkan dalam penelitian ini yaitu : $Y = -20,690 + 0,538 X_1 + 0,297 X_2 + 0,263 X_3$, telah cocok digunakan dalam untuk menguji hipotesis yang diajukan.

Keywords : gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja manajer



THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, JOB SATISFACTION AND MOTIVATION INWORK ON THE PERFORMANCE MANAGER SOUTH PT POS INDONESIA SURABAYA

Lely Kurniawati

ABSTRACTION

PT. Pos Indonesia is a State-Owned Enterprises (SOEs) which is engaged in. Recently the performance of manager has decreased as shown by the declining quality and quantity as well as decreasing the ability of cooperation among managers. The reduced quantity and quality of the work is demonstrated by the increased reprimand from his superior in 2009, namely an increase in rowing than in the previous year (PT Pos Indonesia, 2009). In addition, decline in performance reflected the manager of the company's financial performance. The purpose of this study is to investigate and test the leadership style, job satisfaction and work motivation has positive influence on the performance of manager in PT Pos Indonesia in South Surabaya.

Sampling technique used in this research is census technique in which each of the element are relatively few have the same opportunity to become members of the sample. The sample used in this study were all members of the population of this study were 11 people that includes the manager of PT Pos Indonesia in South Surabaya. The analysis used in this study is the multiple linear regression analysis to describe the linear influence between independent variables and the dependent variable.

Based on the result of research and testing has been done can be concluded that leadership style variable (X1), job satisfaction (X2) and work motivation (X3) affect the performance of managers (Y). this can be seen from the result obtained by testing the value of F_{count} was at 35,438 with a significant level of 0,001 where a smaller significance level of 0,05, and regression models generated in this study are : $Y = -20.690 + 0.538 X1 + 0.297 X2 + 0.263 X3$, was suitable for use in testing the hypothesis proposed.

Keywords : leadership style, job satisfaction, work motivation and performance manager.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi sekarang ini perkembangan dunia usaha yang semakin pesat mengakibatkan pada suatu kondisi persaingan yang semakin ketat antar perusahaan. Timbulnya persaingan antar perusahaan tersebut mendorong pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas perusahaan untuk melakukan berbagai perbaikan dan perubahan-perubahan yang mengarah pada efisiensi usaha dan penciptaan daya saing untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Dengan kondisi perekonomian di era perdagangan bebas maka perusahaan dituntut untuk memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin agar unggul dalam persaingan, oleh karena itu perusahaan harus memiliki manajemen yang baik dan tangguh sehingga dapat melihat dan menggunakan peluang yang ada serta dapat mengidentifikasi masalah dan menyeleksi serta mengimplementasikannya dengan tepat. Untuk dapat meningkatkan kinerjanya maka manajer harus dapat menjalankan fungsi manajemen dengan baik yaitu perencanaan, koordinasi, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Sebagai bentuk nyata dalam melakukan berbagai perubahan dan peningkatan daya saing perusahaan, maka diperlukan berbagai pengambilan keputusan strategis, baik dalam perencanaan maupun pengalokasian sumber daya yang terbatas. Salah satu bentuk pengambilan

keputusan strategis perusahaan adalah dengan melalui peningkatan kinerja manajer.

Untuk mencapai keselarasan tujuan, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi anggota organisasinya agar tujuan individu konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri. Selain itu motivasi kerja yang tinggi turut mempengaruhi pencapaian keselarasan tujuan. Kepuasan kerja merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Dan kinerja manajer akan terlihat seiring dengan kepuasan yang diterimanya.

Kepuasan kerja merupakan faktor kritis untuk dapat tetap mempertahankan individu yang berkualifikasi baik. Aspek-aspek spesifik yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu kepuasan yang berhubungan dengan gaji, keuntungan, promosi, kondisi kerja, supervisi, praktek organisasi dan hubungan dengan rekan kerja. Robins (2008:40) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) merujuk pada “Suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya”. Diantara indikator-indikator penentu kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dipandang sebagai salah satu prediktor penting. Kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran tergantung pada manajer dan gaya kepemimpinannya. Gaya Kepemimpinan merupakan suatu model kepemimpinan dimana pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok demi pencapaian tujuan.

Selain gaya kepemimpinan, penelitian ini ingin membuktikan apakah *motivation* merupakan indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja manajer sehingga meningkatkan kinerjanya. Sikap seorang manajer terhadap pekerjaan yang ditekuninya, secara potensial juga dipengaruhi oleh bagaimana persepsi manajer tersebut terhadap pekerjaannya. Robbins (2008:222) mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Dengan adanya motivasi dalam bekerja, maka para manajer diharapkan lebih memiliki intensitas, arah dan ketekunan sehingga tujuan organisasi pun lebih mudah tercapai. Hubungan antara gaya kepemimpinan situasional, kepuasan kerja dan motivasi pada kinerja manajer ialah bagaimana ketiga variabel bebas tersebut memberikan pengaruh pada hasil kinerja manajer tersebut.

PT. Pos Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa. Akhir-akhir ini kinerja manajer mengalami penurunan yang ditunjukkan oleh menurunnya kualitas dan kuantitas serta menurunnya kemampuan kerja sama antar manajer. Menurunnya kuantitas dan kualitas hasil kerja ini ditunjukkan oleh meningkatnya teguran dari atasan yaitu pada tahun 2009 terjadi peningkatan teguran dibandingkan pada tahun sebelumnya (PT. Pos Indonesia, 2009). Selain itu penurunan kinerja manajer tercermin dari kinerja keuangan perusahaan.

Data Perolehan Laba PT. Pos Indonesia Tahun 2007-2009 adalah sebagai berikut :

Tahun	Target Laba	Realisasi	Selisih	% Tercapai
2007	28,9 M	18,1 M	10,8 M	63 %
2008	23 M	19 M	4 M	83 %
2009	45,8 M	26,3 M	19,5 M	57 %

Ada beberapa hal yang menyebabkan PT. Pos Indonesia mengalami penurunan sebesar itu, disebabkan oleh menurunnya kualitas dan kuantitas serta menurunnya kemampuan kerja sama antar manajer.

Menurunnya motivasi kerja ini akan berakibat pada menurunnya kinerja manajer. Menurunnya kinerja manajer juga dapat dilihat pada menurunnya kepuasan dan meningkatnya teguran atasan. Semakin rendah kepuasan manajer dalam proses laba menunjukkan bahwa kinerja manajer tersebut mengalami penurunan. Demikian juga semakin tingginya jumlah teguran atasan kepada bawahan mencerminkan bahwa pekerjaan bawahan banyak yang kurang beres atau kurang memenuhi syarat (ketepatan waktu dan kualitas hasil kerja) sehingga dapat dikatakan kinerja bawahan (manajer) mengalami penurunan. Menurunnya kinerja manajer menurut pengamatan peneliti berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan kepuasan yang diberikan oleh perusahaan kepada masing-masing manajer. Program motivasi seperti gaji yang cukup, suasana kerja yang menyenangkan, adanya jenjang karir disertai dengan gaya kepemimpinan yang mampu

memotivasi semangat kerja bawahan akan mampu meningkatkan kinerja manajer.

Persaingan dalam dunia bisnis itu mengharuskan perusahaan menata kembali manajerial organisasinya. Organisasi yang baik memiliki tujuan dan perusahaan yang ditetapkan ketika perusahaan berdiri digunakan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan (going concern). Hal tersebut tidak berarti hanya untuk perusahaan yang besar saja namun tetap berpengaruh bagi perusahaan yang masih kecil.

Kepuasan kerja yang terbentuk pada manajer merupakan suatu pertanda awal terhadap pembentukan kinerja. Kinerja yang dimiliki manajer, dalam hal ini para manajer yang bekerja diperusahaan, memiliki sifat yang dapat berubah karena adanya perubahan struktural dalam organisasi. Adanya hubungan kepuasan kerja dan kinerja dapat ditunjukkan oleh pengaruh kepuasan kerja berdasarkan fungsi dan kedudukan manajer dalam organisasi (Basset, 1995 yang dikutip oleh Cahyono dan Ghozali, 2002:342). Kepuasan bisa terjadi karena adanya kesenjangan antara apa yang diinginkan manajer dengan apa yang diterima oleh manajer dari perusahaan tempat bekerja. Semakin tinggi kesenjangan, maka semakin tinggi pula ketidakpuasan manajer. Hal ini dapat terjadi pada manajer yang mempunyai tingkat pendidikan dan pengetahuan yang tinggi, tetapi tidak memperoleh imbalan yang pantas atau memperoleh pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian dan kemampuannya.

Kinerja manajer dalam suatu perusahaan sangatlah penting karena apabila kinerja manajernya kurang baik, maka dapat dipastikan perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Dengan kinerja manajer yang baik diharapkan perusahaan akan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Untuk itu ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja manajer tersebut tinggi atau rendah dimana dalam penelitian ini peneliti ingin membahas dua faktor yang mungkin dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja manajer suatu perusahaan tersebut.

Alasan dipilihnya analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja dalam perusahaan dan agar dapat melaksanakan kinerja manajer dalam perusahaan secara keseluruhan dengan baik.

Dari latar belakang diatas tampak bahwa agar keefektifan dan keefisienan kinerja manajer dalam perusahaan dapat ditingkatkan, maka atas dasar tersebut perlu kiranya diadakan penelitian tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Manajer pada PT POS INDONESIA di Surabaya Selatan”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan ”Apakah gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajer pada PT POS INDONESIA di Surabaya Selatan ?”

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menguji gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajer pada PT POS INDONESIA di Surabaya Selatan.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada berbagai pihak, antara lain sebagai berikut :

1. Bagi pihak peneliti

Penelitian ini merupakan aplikasi praktek ilmu pengetahuan yang selama ini diperoleh di bangku perkuliahan dengan keadaan yang sebenarnya di perusahaan serta meningkatkan dan memperluas wawasan.

2. Bagi Universitas Pembangunan "Veteran" Jawa Timur

Informasi yang diharapkan dapat menambah wawasan pemikiran dan meningkatkan pengetahuan. Bagi peneliti yang akan datang, diharapkan dapat menjadi referensi dan sumber saran untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

3. Bagi perusahaan

Dapat memberikan masukan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi sebelum dilakukan pengambilan keputusan guna meningkatkan kinerja manajer dalam perusahaan agar lebih efektif dan efisien.